

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALEXANDRA SERAFIN POSSA

**ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS CLIENTES E FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO
AO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA
REGIÃO DE CRICIÚMA.**

CRICIÚMA
2016

ALEXANDRA SERAFIN POSSA

**ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS CLIENTES E FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO
AO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA
REGIÃO DE CRICIÚMA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Administração de Empresas da Universidade
do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Tiago Comin Colombo

CRICIÚMA

2016

ALEXANDRA SERAFIN POSSA

**ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS CLIENTES E FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO
AO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA
REGIÃO DE CRICIÚMA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Administração de Empresas da Universidade
do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 21 de Junho de 2016.

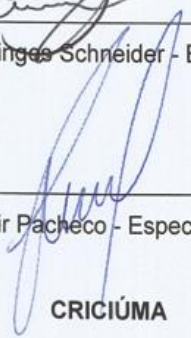
BANCA EXAMINADORA



Prof. Tiago Comin Colombo - Especialista - UNESC - Orientador



Prof. Michele Domingos Schneider - Especialista - UNESC



Prof. Valtencir Pacheco - Especialista - UNESC

CRICIÚMA

2016

Dedico este trabalho a toda minha família
que não mede esforços para que os meus
sonhos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar, a acima de tudo, forças para concluir mais esta trajetória.

Agradeço aos meus pais, Volme e Valmira, meus irmãos Elisandra e Leandro, pelo carinho, apoio e paciência nos momentos de estresse e tensão.

Aos meus sobrinhos, Gabrieli e Lucas, que mesmo pequenos muitas vezes deram força para continuar.

Agradeço ao meu namorado Alisson pela compreensão, apoio e carinho nos momentos de muito cansaço.

Ao meu orientador, Tiago Colombo, pela paciência e ensinamentos transmitidos.

Agradeço a todos os amigos e familiares, que de forma direta ou indireta, estiveram presentes, tornando este sonho em realidade.

Muito Obrigada!

*“Os dias prósperos não vêm por acaso;
nascem de muito trabalho e persistência.”*

Henry Ford

RESUMO

POSSA, Alexandra Serafin. **Análise das percepções dos clientes e funcionários em relação ao atendimento: um estudo de caso em uma agência bancária da região de Criciúma.** 2016. 57 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarina, UNESC.

Em qualquer atendimento realizado, são encontradas lacunas entre a expectativa e percepção dos clientes que precisam ser identificadas para que possam ser eliminadas, atingindo a satisfação dos mesmos. O presente trabalho tem como objetivo analisar, sob a ótica de funcionários e clientes, quais os *gaps* do atendimento na percepção dos públicos em um estabelecimento bancário público localizado na cidade de Criciúma. Para alcançar esse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa com abordagem qualitativa, quanto aos fins comparativa e quanto ao meio de investigação foi utilizado a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foi o questionário aplicado com os clientes e funcionários de uma agência da Caixa Econômica Federal, a fim de comparar as expectativas dos funcionários com as percepções dos clientes sobre a qualidade do atendimento, permitindo identificar os *gaps* presentes nas diferentes percepções. Esta pesquisa foi desenvolvida a partir do modelo de SERVQUAL, onde são analisadas cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Com a análise da pesquisa pode-se concluir que o maior *gap* encontrado no atendimento está relacionado ao aspecto de presteza, na afirmação sobre acessibilidade dos serviços por telefone, onde os clientes afirmam estar insatisfeitos com tal questão. Como contribuição ao banco recomenda-se uma avaliação do treinamento oferecido aos funcionários, aproveitando de forma benéfica os pontos negativos apontados pelos clientes para aprimorar o atendimento e contribuir para a satisfação do cliente.

Palavras-chaves: Atendimento. Qualidade. Satisfação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Transações com movimentações financeiras via internet e móbile banking.	21
Figura 2 – Modelo <i>gap</i> de qualidade de serviço.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de urgência, importância e prioridade.	22
Quadro 2 – Síntese do delineamento da pesquisa.....	38
Quadro 3 – Aspectos tangíveis.	40
Quadro 4 – Aspectos de confiabilidade.....	41
Quadro 5 – Aspectos de presteza.	42
Quadro 6 – Aspectos de segurança.	43
Quadro 7 – Aspectos de empatia.	43
Quadro 8 – Média dos <i>gaps</i> por aspecto.	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO	16
2.1.1 Histórico do setor bancário	17
2.1.2 Cenário atual do setor bancário	18
2.1.3 Tecnologia no setor bancário	19
2.2 ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO	21
2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS	23
2.3.1 Características dos serviços	24
2.3.2 Atividade interna de apoio ao serviço	25
2.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	25
2.4.1 A importância da estratégia	26
2.4.2 Estratégias de Diferenciação dos Serviços	27
2.5 GESTÃO DA QUALIDADE	27
2.5.1 Qualidade na Prestação dos Serviços	28
2.5.2 A Qualidade voltada para o atendimento	29
2.5.3 Modelo SERVQUAL	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OBJETO DE ESTUDO	34
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	37
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	39
4.1 ASPECTOS TANGÍVEIS	40
4.2 ASPECTOS DE CONFIABILIDADE	41

4.3 ASPECTOS DE PRESTEZA	42
4.4 ASPECTOS DE SEGURANÇA	42
4.5 ASPECTOS DE EMPATIA	43
4.6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA	45
5 CONCLUSÃO	46
APÊNDICE.....	53
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS DA CAIXA ECONÔMICA.	54
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES DA CAIXA ECONÔMICA.	56

1 INTRODUÇÃO

A qualidade do atendimento é percebida pelo usuário a partir do seu contato com o serviço ou produto procurado, onde atingir a sua satisfação neste momento poderá motivá-lo a buscar novamente os serviços oferecidos por determinada instituição (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Para aumentar a satisfação dos clientes às instituições, sejam elas públicas ou privadas, estão buscando aplicar tecnologias em seus atendimentos e prestação de serviços, buscando melhorar a percepção dos usuários em relação aos mesmos (SHIOZAWA, 1993).

Segundo Castro (2013) empresas públicas são entidades jurídicas de direito privado, criadas por lei e exploram alguma atividade econômica que seja conveniente para o Estado. Complementa Kohama (2003) que os serviços públicos são como um conjunto de atividades colocadas à disposição da população para o maior grau de satisfação dos mesmos. Esses serviços são todos prestados pelo estado ou com permissão dele.

Toda empresa, pública ou privada, para obter sucesso precisa de clientes, entretanto para fidelizá-los é necessário alcançar sua satisfação (BARNES, 1997). Kotler (2000) argumenta que 95% dos clientes insatisfeitos não fazem reclamação, apenas deixam de utilizar os serviços ou comprar os produtos, porém esses clientes podem influenciar outras pessoas, trazendo uma imagem negativa para a empresa.

Segundo Dantas (2004), são encontrados problemas relacionados a prestações de serviços, como informações incorretas passadas aos clientes, podendo causar danos e perdas a imagem e lucratividade da empresa.

Para Zeithaml e Bitner (2003) há sempre uma lacuna entre a expectativa e percepção dos clientes, fazendo com que as empresas tenham de identificá-las para assim eliminá-las a fim de satisfazer seus clientes.

No setor bancário público não é diferente, pois diariamente aparecem pessoas reclamando dos atendimentos. Portanto com esta pesquisa é possível identificar as lacunas presentes no processo do atendimento, através da comparação das percepções de clientes e funcionários possibilitando mudanças, a fim de melhorar a satisfação dos usuários.

No primeiro capítulo poderá ser visto a fundamentação, a qual dará base para sustentar as análises do mesmo, seguida da metodologia da pesquisa a qual

parametriza o trabalho por meio de conceitos e métodos para o levantamento e análise dos dados. No terceiro capítulo se observa a expressão dos dados obtidos na pesquisa e a análise sob luz dos autores da fundamentação, finalizando o mesmo com as considerações finais onde é colocado os objetivos e como foram alcançados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o crescente número de pessoas utilizando os serviços bancários, cresce também o número de reclamações devido mal atendimento, falhas técnicas e de segurança e de não resolução de problemas.

No *ranking* das reclamações fundamentadas, disponível no site da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON, 2014), no ano de 2014 houve uma redução nas reclamações dos serviços financeiros de 8% em relação a 2013. Mesmo com essa redução em 2014 a Caixa Econômica Federal estava em 9º lugar no *ranking* das empresas com maior quantidade de reclamações e em 1º lugar no *ranking* das empresas mais reclamadas por não atendimento. As reclamações estão principalmente relacionadas a falta de segurança nas transações, contratos e cobranças indevidas.

Recentemente foi ampla a divulgação pela mídia da fragilidade dos sistemas bancários (cartões com chip, *internet banking* e etc.), considerados à prova de fraude pelas instituições financeiras, porém mesmo diante de tal constatação a postura dos bancos permaneceu recrudescida (PROCON, 2014, p.19).

Ainda de acordo com o *ranking* das reclamações divulgadas pelo PROCON (2014), as falhas bancárias como o envio de boletos falsos para a residência do consumidor ou emitidos pela internet, também aparece nas reclamações.

O maior destaque negativo do segmento bancário ficou com a **Caixa Econômica Federal**, pois no ranking da área de Assuntos Financeiros, o fornecedor passou a ocupar a terceira posição em 2014 (ocupava a quinta posição no ano anterior). E também não melhorou sua posição no ranking geral das empresas mais demandadas, na contramão do que ocorreu com outras grandes instituições financeiras (PROCON, 2014, p.20).

Um fator relevante para o crescimento da empresa é a satisfação do consumidor, além investir em melhores serviços e produtos, deve investir na capacitação humana, pois nada adianta bons sistemas se não há colaboradores capacitados para utilizá-los e conseguir o melhor resultado (DANTAS, 2004).

Mesmo com o aumento na busca pelos autoatendimentos, *internet banking*, é primordial que os funcionários estejam capacitados para atender a todos de maneira eficiente, para que as expectativas dos clientes sejam alcançadas. Incentivar a cultura organizacional para a valorização de um bom atendimento é de extrema importância para o desenvolvimento da organização, quanto melhor o atendimento mais clientes serão fidelizados proporcionando um resultado cada vez mais positivo para a organização (FEBRABAN, 2007).

As expectativas dos clientes podem ser afetadas por suas experiências anteriores, pela comunicação boca a boca ou necessidades pessoais (NETO, 2006, apud PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991).

Um atendimento com qualidade ocasionará a satisfação do cliente, trazendo junto sua possível fidelização aos produtos e serviços, proporcionando benefícios para ambas as partes. O funcionário precisa saber ouvir para compreender o que o cliente busca, e oferecer as devidas soluções (LOBOS, 1991).

É necessário que o funcionário tenha a consciência da importância do seu atendimento para o futuro da organização, sua função é vital para a sobrevivência da empresa (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O atendimento não deve ter nenhum tipo discriminação, seja por cor, classe social, idade, sexo ou qualquer outra condição e deve acontecer de forma sincera, com uma linguagem clara, com todas as informações solicitadas para que o cliente entenda e possa tomar suas decisões, sem que haja qualquer pressão por parte dos funcionários (DANTAS, 2004).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), descobrir as lacunas existentes nos atendimentos bancários, proporcionara ao funcionário oferecer aquilo que o cliente busca, satisfazendo-o e construindo relacionamentos duradouros.

Portanto, este trabalho vai se desenvolver sob a seguinte indagação: Sob a ótica de funcionários e clientes, quais os aspectos que determinam a percepção de qualidade no atendimento em um estabelecimento bancário localizado na cidade de Criciúma?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar, sob a ótica de funcionários e clientes, quais os *gaps* do atendimento na percepção dos públicos em um estabelecimento bancário público localizado na cidade de Criciúma.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que buscam alcançar o geral são:

- a) Identificar as variáveis de atendimento conforme o modelo de SERVQUAL;
- b) Aplicar a pesquisa sob a percepção de clientes e funcionários sobre o processo de atendimento;
- c) Identificar as lacunas entre as diferentes percepções identificando possíveis mudanças.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Campomar (2012), a qualidade nos serviços não é mais considerada apenas um diferencial para a empresa, mas sim como algo primordial para sua sobrevivência, pois os clientes estão cada vez mais exigentes e com o aumento da concorrência no setor bancário, os clientes podem, facilmente, escolher outra instituição para utilizar os serviços.

Para o crescimento da instituição bancária e sucesso da mesma é primordial que ofereça a excelência no atendimento, onde possa ser percebido pelo cliente como um diferencial, fazendo com que ocorra a satisfação e fidelização dos mesmos (LAS CASAS, 2006).

De acordo com Barney e Hesterly (2008), as organizações precisam direcionar bem seu planejamento estratégico, por isso entender o que seus clientes buscam é importante. Esse estudo verificará quais são os aspectos percebidos pelos clientes e pelos funcionários em relação ao atendimento, o que eles esperam, o que consideram como bom e ruim.

Esta pesquisa é relevante para a instituição, pois demonstrará que as lacunas existentes no atendimento podem ser sanadas, possibilitando uma melhora nos processos, aumentando a satisfação do consumidor, consequentemente atingindo suas metas e melhorando seus resultados financeiros.

Segundo Siqueira (2005), a competitividade no mercado está crescendo e com isso os clientes estão mais exigentes, obrigando as empresas a investir mais em pesquisas, o que torna o estudo oportuno para que os atendimentos sejam melhorados, a instituição se destaque, atraindo mais clientes e fidelizando os atuais.

Segundo Las Casas (1991), em uma empresa de serviços, é comum encontrar gerentes que tem pouca noção do que os consumidores esperam. Porém é um grande desafio tentar entender a mente dos consumidores, o que torna a pesquisa importante, pois o cliente poderá apontar quais suas percepções sobre o atendimento, proporcionando a empresa uma opção de melhora, pois só é possível melhorar algo a partir do momento em que se descobre onde não está bom.

Em relação à pesquisadora, o estudo é viável, pois trabalhando na instituição terá acesso as informações em um menor espaço de tempo e não terá que utilizar nenhum recurso financeiro para executar a mesma.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a fundamentação teórica, onde serão fundamentados os seguintes assuntos: sistema bancário brasileiro, administração de tempo, gestão de serviços, estratégia empresarial e gestão com qualidade.

2.1 SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

O setor bancário brasileiro sofre com uma grande competição, segundo Amado, Paula e Oreiro (2007). Mesmo com essa competitividade, a definição estratégica não precisa de urgência, pois o setor “se beneficia de uma situação excepcional no que tange ao seu perfil de ativos, amplamente enviesado em favor da aplicação de títulos públicos, que oferecem alta rentabilidade e liquidez e segurança contra riscos de capital” (AMADO; PAULA; OREIRO, 2007, p.119).

No mercado bancário, competitividade traduz-se pela capacidade das empresas de apresentar um desempenho superior ao da concorrência, em termos, por exemplo, de atendimento de melhor qualidade, preços competitivos, taxas atrativas e outros atributos que agregam valor, tudo isso avaliado segundo a ótica do cliente (TOLEDO; FERREIRA, 1999, p.2).

De acordo com Almeida (1998), os gestores de bancos por muito tempo não se preocuparam com qualidade dos serviços oferecidos por sua instituição, talvez, devido ao fato das altas inflações ocultarem esses problemas. Porém o passar do tempo, aumentou a quantidade das instituições financeiras gerando grande concorrência, obrigando as instituições a oferecerem qualidade, para gerar satisfação em seus clientes. O investimento em tecnologias, como o *internet* e *mobile banking* revelam a busca por maior qualidade no atendimento por parte das instituições bancárias (CIAB, 2014).

Segundo Assaf Neto (2007), a Caixa Econômica atua de forma autônoma com claro objetivo social, executa as mesmas atividades dos bancos comerciais e múltiplos, como:

[...] recebimentos de depósitos a vista e a prazo, cadernetas de poupança, concessões de empréstimos e financiamentos em consonância com as políticas governamentais, adiantamentos a governos com garantia na arrecadação futura de impostos, empréstimos sob consignação a funcionários de empresas com desconto em folha de pagamento. Pode também executar operações de arrendamento mercantil e promover o crédito direto ao consumidor, por meio do financiamento de bens duráveis (ASSAF NETO, 2007, p.50).

Segundo Assaf Neto (2007), as instituições financeiras bancárias são os bancos comerciais, bancos múltiplos e caixas econômicas. Os bancos comerciais são sociedades anônimas, tem como característica o poder de criação de moeda e executam operações de curto prazo que servem como recursos para capital de giro das empresas. Os bancos múltiplos são um conjunto de operações financeiras em uma única instituição, ou seja, união de instituições financeiras de diferentes operações com nome jurídico próprio, contabilizando todas as operações juntas e reduzindo os custos.

2.1.1 Histórico do setor bancário

Segundo Almeida (1998), até a revolução industrial, a qualidade no atendimento não era levada em consideração, não era importante para a instituição. Após a revolução o conceito de qualidade sofreu alterações, pois foi criado o cargo de inspetor para que a qualidade do serviço fosse assegurada. Então, com o crescimento de concorrentes no mercado, o setor financeiro se obrigou a preocupar-se cada vez mais com a qualidade do atendimento, já que a palavra atendimento, ganhou grande importância no planejamento de ação para o sucesso de uma empresa.

Segundo Siqueira (2007), os bancos surgiram no Brasil no início do século XIX, com o Banco do Brasil no Rio de Janeiro no ano de 1809. No ano de 1829 o banco fechou por problemas econômicos. Após o fechamento do Banco do Brasil, o país ficou sem banco por alguns anos, até que em 1830 foi iniciada a criação de bancos privados.

A primeira agência Caixa Econômica foi criada em 1831, no Rio de Janeiro, com o objetivo de “fomentar a poupança popular”. A atual Caixa Econômica Federal iniciou com o nome de Caixa Econômica da Corte em janeiro de 1861. Em 1934 o papel da caixa econômica foi redefinido, antes com objetivos previdenciários e filantrópicos passa para intermediários financeiros. Seus funcionários que até então não recebiam nada em troca dos serviços passaram a ser remunerados (SIQUEIRA, 2007).

De acordo com Brito (2013, p.4), os intermediários financeiros são instituições que realizam, de curto e longo prazo, as operações de “captação de recursos, operações de crédito, seguros, capitalização, mercado de capitais,

poupança e financiamentos a habitação, arrendamento mercantil e comércio exterior”.

2.1.2 Cenário atual do setor bancário

Segundo Brito (2013, p.97), as instituições financeiras eram caracterizadas “por ênfase em contas correntes, larga rede de distribuição e grandes investimentos em infraestruturas”. Buscando eficiência operacional e produtividade, começaram a “repensarem o modelo de geração de valor para seus clientes e, conseqüentemente, para seus acionistas”. Para aumentar a eficiência dos serviços, redução de custo e maior produtividade, hoje, grande parte dos serviços bancários são oferecidos no meio virtual, através dos canais de *Internet Banking*, *Call Center*, Banco Eletrônico.

De acordo com a publicação do sindicato dos bancários do Rio de Janeiro (2013), nos últimos anos os clientes estão bem insatisfeitos com as taxas de juros elevadas no país, pois acabam pagando muito juros sobre os empréstimos. Os *spreads* bancários, lucro bruto do banco, são muito elevados quando comparado com a média internacional. “Tal situação derivaria diretamente do elevado grau de concentração do setor bancário brasileiro e da elevada taxa básica de juros, que determina um patamar mínimo de valorização do capital, empurrando as demais taxas para cima” (SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO RIO DE JANEIRO, 2013). Em outubro de 2012 a taxa estava em 7,25% ao ano, a menor registrada no último período, devido a redução da taxa Selic. Essa redução:

[...] afetou a rentabilidade das instituições financeiras em dois âmbitos. Por um lado, os bancos – detentores de um volume expressivo de títulos da dívida pública – sofreram, desde então, uma queda das receitas vinculadas a estes ativos. A outra fonte de receita dos bancos afetada refere-se aos depósitos compulsórios, também remunerados pela Selic. Assim, num primeiro momento, a queda na Taxa Selic reduziu os ganhos financeiros de curto prazo, alta rentabilidade e baixo risco, que asseguraram por muitas décadas os elevadíssimos ganhos dos bancos no país (SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO RIO DE JANEIRO, 2013).

Segundo a publicação no site do Banco Central do Brasil (BCB), Brasil (2015a), em outubro de 2014, o BCB aumentou novamente a taxa básica de juros. “As oscilações nas taxas longas no mercado futuro de juros no Brasil durante o segundo semestre de 2014 foram influenciadas pelos acontecimentos nos mercados

internacional e doméstico”. O principal fator que explica esse acontecimento é o seguinte:

[...] iminênciado fim do programa de compra de ativos por parte do Fed, confirmado no final de outubro, acompanhada das expectativas quanto à elevação de sua taxa básica de juros e o consequente movimento sobre a curva dos *treasuries* (BRASIL, 2015a).

Para conseguir controlar a economia, o governo utiliza o consumo das famílias como ferramenta, por exemplo: reduzir os impostos das utilidades domésticas, produtos automotivos e das taxas nos bancos, aumentando assim o endividamento das pessoas afetando a capacidade de pagamento (DCI, 2012).

2.1.3 Tecnologia no setor bancário

Segundo Shiozawa (1993) a tecnologia vem sendo implantada para facilitar, agilizar e qualificar o atendimento e serviços prestados aos clientes. Os principais bancos brasileiros já fornecem aos seus clientes muitos serviços informatizados, como pagamentos de contas, fazem aplicações, transferências, recebem informações sobre suas contas por meio de telefones celulares, autoatendimento e microcomputadores interligados aos sistemas bancários.

O desenvolvimento e aplicação de tecnologia no setor de serviços pode *aprimorar* o processo de prestação de serviços tradicionais, *substituir* todo o processo de determinados serviços existentes ou, ainda, *criar* novos serviços, antes impossíveis (GIANESI; CORREA, 1994, p.50).

Com o aumento da telecomunicação e tecnologias a sociedade que era industrial está se transformando em sociedade da informação, onde o recurso estratégico muda de capital para informação. Essa transformação é muito importante, porém a desatualização também é rápida, pois surgem novas atualizações e novas tecnologias a cada dia, obrigando as empresas a investir alto em funcionários na área e equipamentos novos para continuar competitivas (SHIOZAWA, 1993).

É consenso na sociedade que a tecnologia tem desempenhado um importante papel para conectar pessoas, ampliando a oferta de serviços e possibilitando o acesso a uma série de informações e dados. Para consumidores cada vez mais exigentes e aderentes às inovações tecnológicas, os Bancos têm correspondido às novas demandas, contribuindo de forma inquestionável por meio de investimentos importantes em tecnologia. Dessa forma, os Bancos aperfeiçoam a experiência do usuário em todos os seus canais de atendimento, bem como procuraram endereçar as demandas por eficiência operacional (CIAB, 2014, p.4).

De acordo com Ramos e Costa (2000) o setor que mais investe em tecnologia na internet é o bancário, com o intuito de reduzir custos, tempo e aumentar a competitividade. Complementa Ferrell (2000) que a internet é uma grande oportunidade para as empresas estreitarem o relacionamento com os clientes, gerando destaque entre concorrentes.

Na década de 1990, antes do lançamento do *internet banking*, o relacionamento entre o banco e o cliente era através da agência, telefone e caixas eletrônicos. Com a automação do atendimento, em um primeiro momento aumentou a utilização dos caixas eletrônicos, sendo importante para que os clientes se acostumassem com as transações sem interação humana e confiasse nos serviços através das máquinas. Com esse avanço na tecnologia, novos canais foram vislumbrados, como o *internet banking* e o *mobile banking*, para uma maior eficiência e satisfação dos clientes (CIAB, 2014).

Publicado na revista CIAB (2014), o resultado da pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014, comprovou o crescimento do *mobile banking*, que já representa 12% do número total de transações, potencializado pela alta inserção de celulares no Brasil, alavancando a bancarização nos países. O *internet banking* e o *mobile banking* juntos representam 52% do número total das transações. Buscando a facilidade, comodidade e rapidez a sociedade está cada vez mais com um comportamento digital, fazendo com que os bancos invistam mais nessas tecnologias, para atender os clientes cada vez mais exigentes que buscam por novas tecnologias para realizarem suas transações bancárias.

Esse movimento, além de buscar a conveniência dos clientes bancários, trouxe também uma forte evolução e foco na eficiência operacional nas instituições financeiras. [...] A participação do setor financeiro no total de gastos com TI do País é de 18%, o mesmo percentual de países como Estados Unidos e França, o que corrobora a importância da temática nas instituições. A constante busca por inovação aliada com a crescente demanda de serviços por meios eletrônicos ajudam a mapear as razões que levaram o segmento bancário a se tornar o setor que mais investe em TI no País. (CIAB, 2014, p.4).

A seguir, a Figura 1 mostra o crescimento no número das transações com movimentações financeiras realizadas via *internet* e *mobile banking*:

Figura 1 - Transações com movimentações financeiras via internet e mobile banking.

TRANSAÇÕES COM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA VIA INTERNET E MOBILE BANKING

Internet banking (PF+PJ)	Crescimento 2013-2014 (em%)	Mobile Banking (PF+PJ)	Crescimento 2013-2014 (em%)
Transferência/DOC/TED	8%	Transferência/DOC/TED	180%
Pagamento de Contas	11%	Pagamento de Contas	180%
Contratação de Crédito	20%	Contratação de Crédito	190%

Fonte: Revista CIAB FEBRABAN (2014, p.11).

Esses aumentos nas transações mostram uma maior eficiência dos bancos, oferecendo cada vez mais qualidade de atendimento e melhorias na experiência do cliente em um banco digital (CIAB, 2014).

2.2 ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Todas as pessoas devem saber administrar seu tempo para que consigam aproveitar melhor os seus dias, seja em casa ou no seu local de trabalho. Para as empresas essa administração é ainda mais importante para que tudo ocorra da melhor forma e no melhor tempo (REIS, 2006 apud ALVARAES, 2004).

Adair (1988, p.20) caracteriza tempo como “a dimensão em que se produzem as mudanças”. Mesmo sabendo que cada hora tem sessenta minutos, a percepção do tempo varia de pessoas para pessoas e situação para situação, algumas vezes passa muito rápido que nem é percebido, outras vezes muito devagar, e isso pode variar de acordo com o aproveitamento do mesmo.

Para Stalk Jr. e Hout (1993, p.41) o tempo muitas vezes possui um desempenho mais importante que o dinheiro, pois é uma arma estratégica que equivale a “dinheiro, produtividade, qualidade e mesmo inovação”, tornando-se uma variável com grande importância no desempenho de um negócio.

De acordo com Adair (1988, p.21), a gestão do tempo deve ser feita de maneira responsável por pessoas capacitadas, pois delegar tarefas não é tão fácil, é necessário planejamento e estratégias para que se obtenham resultados, como o melhor aproveitamento do tempo e dos recursos. “Delegar poupa tempo e melhora o nível dos subordinados”.

Stalk Jr. e Hout (1993) dizem que o tempo representa um dos maiores recursos na vantagem competitiva. O tempo precisa ser muito bem administrado para que a empresa tenha um bom desempenho alcançando o seu lugar no mercado.

Segundo Hindle (1999) administrando o tempo ganha-se produtividade e é uma necessidade de todos, seja em casa ou no trabalho. Com as novas tecnologias o uso do tempo vem mudando, pois elas proporcionam velocidade nas atividades. Porém, a cultura de cada empresa influencia na maneira dos funcionários utilizarem o tempo, por exemplo, tem empresas que impõe perdas financeiras quando os funcionários não cumprem com os prazos.

Conforme Adair (1988, p.21) “a medida que avançamos na vida vamos adquirindo um sentido mais vivo do valor do tempo”. Não somente os gestores devem ter o papel de melhorar o desempenho do tempo, os funcionários também devem tomar a iniciativa de administrar melhor o seu tempo, buscando um resultado melhor para a empresa.

As pessoas vêm tomando consciência que tempo é custo mas muitas ainda desperdiçam grande parte do seu dia. (HINDLE, 1989). Segundo Adair (1988, p.21) “amanhã é um grande responsável pelo desperdício do tempo”, porém muitas pessoas ainda deixam para amanhã o que pode ser feito hoje.

De acordo com Reis (2006 apud ALVARAES, 2004) os dias possuem 24 horas, sendo que devem ser divididas entre o trabalho, lazer, família e descanso. Um grande problema é que as pessoas não sabem diferenciar três elementos muito distintos, que são urgência, importância e prioridade.

Quadro 1 – Definição de urgência, importância e prioridade.

	JUNQUEIRA (1988)	ALVARÃES (2004)
URGÊNCIA	Necessidade de realizar atividades dentro de um prazo pode ser ou não importante.	Está conectada ao prazo de execução e de início da tarefa.
IMPORTÂNCIA	Assuntos relevantes em termos de objetivos.	Quanto a tarefa irá agregar para atingir os objetivos.
PRIORIDADE	Deve-se começar o dia sempre pela execução das tarefas mais importantes.	A prioridade da tarefa surge da combinação do grau de urgência e importância.

Fonte: Reis (2006, p.12).

Segundo Reis (2006 apud TIAGO; ANDRADE, 2006), no começo do dia deve-se estabelecer as tarefas prioritárias, refletir sobre as atividades que deverão ser executadas e estabelecer um roteiro para auxiliar na administração do tempo.

2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS

Segundo Fitzsimmons A. e Fitzsimmons J. (2000), estão localizados no centro da economia da toda sociedade e são fundamentais para que ela se mantenha saudável e funcionando corretamente. Complementam Gianesi e Correa (1994, p.17):

A importância das atividades de serviço em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

De acordo com Minadeo (2008) o setor que mais cresce na economia é o de serviços, onde é de grande importância a confiança dos clientes, pois o serviço é vendido antes da sua produção.

“O crescimento bem sucedido do setor de serviços dependerá de um gerenciamento inovador e capacitado, que irá promover uma ética de melhoria continua em qualidade e produtividade” (FITZSIMMONS A.; FITZSIMMONS J., 2000, p.34).

Para Bateson e Hoffman (2001) o gestor de serviços não deve só se preocupar em treinar os funcionários, mas também devem garantir o seu conhecimento sobre os produtos e o processo do serviço. Quando há conhecimento por parte do prestador de serviços, as informações são melhores repassadas aumentando diretamente a satisfação do consumidor e os tornando mais informados, onde podem se tornar transmissores de informações para outros possíveis clientes.

“O papel do gerente de serviços é discutido em termos de inovação, oportunidades de novos serviços baseadas em tendências demográficas e na grande quantidade de desafios gerenciais existentes em uma economia de serviços em expansão” (FITZSIMMONS A.; FITZSIMMONS J., 2000, p.28).

Fitzsimmons A. e Fitzsimmons J. (2000) dizem que a competição em serviços está mudando devido as forças de desregulamentação e novas tecnologias.

E Kotler e Armstrong (2003) complementam que com esse aumento na concorrência as empresas precisam oferecer serviços inovadores com pessoas capacitadas para se manter no mercado.

2.3.1 Características dos serviços

Siqueira (2005) caracteriza serviço como um produto intangível, onde não se é possível experimentar antes da compra, tocar ou cheirar, mas permite a satisfação do consumidor.

Segundo Dantas (2004), os serviços possuem características bem diferentes dos produtos, onde se destacam:

- a) Intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, sentidos ou tocados;
- b) Inseparabilidade – não há como realizar somente a metade de um serviço;
- c) Perecibilidade - os serviços não podem ser armazenados, não há estoque de serviços;
- d) Heterogeneidade – os serviços não podem ser tratados da mesma forma a todos, são adequados para cada indivíduo, pois são percebidos de maneiras diferentes por quem o recebe.

Como o serviço é intangível ele possui uma vantagem sobre os produtos, pois não há a preocupação de estocar e distribuir, afirma Campomar (2012).

Dantas (2004, p.10) compara produtos e serviços da seguinte forma:

...enquanto no produto o consumidor é dono de um objeto, no serviço é dono de uma lembrança. Enquanto o produto é feito longe do consumidor, o serviço é prestado junto dele. Enquanto o produto pode ser estocado, o serviço acontece em determinado momento. Se no produto o controle de qualidade é feito pelo fabricante, comparando-o com as especificações, no serviço o controle de qualidade é feito pelo consumidor, comparando-o com suas expectativas.

Segundo Yamashita (2008) os principais serviços prestados por instituições bancárias são: aberturas e extratos de contas, empréstimos, vendas de seguros, previdência privada, saques, transferências, pagamentos e operações com cartões de débitos e de crédito. Serviços esses disponibilizados diretamente nas agências, caixas eletrônicos e sistemas bancários na internet (*internet banking*).

2.3.2 Atividade interna de apoio ao serviço

Segundo Dantas (2004) são disponibilizados internamente manuais, ordens de superiores, rotinas e práticas adotadas pela instituição para a orientação dos funcionários sobre a oferta de produtos e prestação de serviços.

De acordo com Lacerda, Albuquerque e Neto (2012, p.4, apud CORRÊA; CAON, 2008, p.28):

A nova maneira de idealizar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de cliente interno é um indicador do crescimento da importância dos serviços. Com as diversas subdivisões funcionais, as organizações passam a executar atividades de apoio que podem ser consideradas serviços, o que caracteriza uma relação cliente – fornecedor interno.

As atividades internas de apoio ao serviço também incluem as subdivisões criadas para dar apoio aos serviços. Porém esses setores de apoios internos precisam estar com sua missão bem estabelecida, baseadas em análises dos serviços internos para que os objetivos individuais de cada setor estejam coerentes com os objetivos gerais, contribuem Giansi e Correa (1994).

2.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Bulgacov (2007, p.9) define estratégia como desenvolvimento de um padrão comportamental para as decisões da organização.

De acordo com Wallace (1994) a estratégia empresarial surge após o desenvolvimento da missão, visão e valores da organização, ela estabelece qual a razão e os tipos de negócios que a empresa irá seguir. Ela não fornece um plano estratégico para cada parte da empresa, pois essas partes podem funcionar em climas competitivos diferentes. Por mais que a estratégia defina objetivos amplos, cada parte deve possuir sua própria estratégia. Essa estratégia precisa levar a uma ação, se não de nada adianta o que foi escrito. Ela precisa ser coerente com a realidade da empresa para que possa realmente ser colocada em prática.

Toda organização precisa de uma estratégia para integrar todas as áreas, conduzir sua missão, visão e valores alcançando as metas e os objetivos traçados. No planejamento das estratégias é importantes levar em consideração as condições da empresa, os recursos humanos e materiais disponíveis (FERRELL, 2000).

Segundo Barney e Hesterly (2008, p.108) as estratégias empresariais estão ligadas a vantagens competitivas e podem ser estratégias no nível de negócios que são “ações empreendidas pela empresa para conquistar vantagem competitiva em um único mercado ou setor” e as estratégias no nível corporativo que são “ações empreendidas pela empresa para conquistar vantagem competitiva em diversos mercados ou setores simultaneamente”.

As estratégias possuem como finalidade definir quais serão os rumos e ações que a empresa precisa desenvolver para que alcance seus objetivos e metas (OLIVEIRA, 2002).

2.4.1 A importância da estratégia

Carvalho e Laurindo (2007, apud HENDERSON, 1989) definem estratégia como um plano de ação para criar vantagens competitivas para a organização e coloca-las em prática.

De acordo com Oliveira (2002, apud CHANDLER JR., 1962:2356, p.198) a importância da estratégia pode ser entendida da seguinte forma: “a empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”.

Segundo Andrade (2012, p.3), a partir de 1960 a estratégia passou a interessar muitos executivos, pesquisadores e estudiosos de administração, e com o aumento das pesquisas transformou a estratégia em “núcleo da literatura especializada em gestão”.

A estratégia existe devido à competição, pois cada empresa busca acelerar o ritmo das suas mudanças buscando favorecer sua imagem (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

As estratégias empresariais servem para definir quais são as necessidades em relação a qualificações, encontradas na estrutura de uma organização (OLIVEIRA, 2002, apud MILLS, 1993:116).

Conforme Oliveira (2002) as estratégias são utilizadas para facilitar e otimizar o relacionamento da empresa com os fatores ambientais, além de influenciar nos fatores internos da organização.

2.4.2 Estratégias de Diferenciação dos Serviços

Diferenciação de serviço ou produto é uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas conceitua Barney e Hesterly (2008).

Segundo Kotler e Armstrong (2003), com o aumento da competitividade as empresas estão encontrando dificuldades para diferenciar os seus serviços de seus concorrentes, pois se um cliente considera os serviços de duas empresas semelhantes e com preços diferentes, se importarão mais com o preço do que com o fornecedor.

Um jeito das empresas diferenciarem seus serviços é contratando profissionais mais capacitados e confiáveis para o atendimento, comparando com os que são encontrados nos concorrentes, de acordo com Kotler e Armstrong (2003). Um exemplo mencionado por eles é o seguinte “um banco pode fornecer aos seus clientes serviços bancários eletrônicos domiciliares (*home banking*) para que eles não tenham de enfrentar trânsito, estacionamento e filas” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.144).

2.5 GESTÃO DA QUALIDADE

Paladini (2004) define qualidade como a ausência de imperfeições nos serviços prestados ou produtos oferecidos.

“A eficácia de qualquer administração é medida principalmente pela qualidade do serviço que oferece ao público” (DANTAS, 2004, p.71).

Segundo Shiozawa (1993) a qualidade envolve todas as pessoas de uma organização mais exige uma liderança da direção. A direção precisa estabelecer metas, programas educacionais, treinamento e integração entre os setores da empresa.

Para a gestão ter qualidade os gestores devem analisar vários elementos, pois qualidade não é apenas um elemento relativo ao produto ou serviço e cada um desses elementos possuem níveis diferentes de importância (PALADINI, 2004).

Para alcançar a qualidade, é necessário compreender quatro requisitos: cliente, organização, mercado e sociedade. O serviço deve atender a expectativa do

cliente, utilizando os recursos disponíveis na organização, dentro das condições de mercado dentro das leis que protegem os direitos da sociedade. A gestão deve analisar o ambiente externo para adequar seus produtos e serviços ao mercado. (SHIOZAWA, 1993). Resumi Almeida (1995, p.98) que para ter qualidade em uma empresa “os clientes devem ser colocados definitivamente no topo das atenções de empresas do mundo inteiro”.

De acordo com Paladini (2004) o serviço público precisa de programas de qualidade e produtividade em alguns termos, principalmente na gestão. Porém, no Brasil, alguns aspectos precisam de análises para que seja desenvolvido um modelo de Gestão da Qualidade. Destacam-se os seguintes aspectos: falta de pessoal qualificado, baixos salários, cultura que não protege patrimônios públicos.

2.5.1 Qualidade na Prestação dos Serviços

Conforme Moreira (1996, p.12) a qualidade em serviços é medida a partir da identificação das necessidades e expectativas de um cliente sobre o que o serviço deve apresentar para satisfazê-lo.

No setor de prestação de serviços a qualidade esta ligada no relacionamento com o usuário, “definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências” (PALADINI, 2004, p.193). Complementam Fitzsimmons A. e Fitzsimmons J. (2000), a qualidade é percebida no momento de contato do cliente e funcionário de uma instituição.

Segundo Bateson e Hoffman (2001) para obter sucesso entre os concorrentes é necessário prestar um serviço com qualidade. Atender as perspectivas dos clientes e satisfazê-lo fará com que se sinta motivado a utilizar mais os serviços e poderá fazer com que ele recomende o serviço a outras pessoas, aumentando a carteira de clientes da instituição.

De acordo com Johnston e Clark (2002) a qualidade do serviço é interpretada de maneiras diferentes por cada gerente, alguns as veem como forma de identificação do tratamento recebido pelo cliente, outros como experiência que o cliente recebeu do serviço. Em algumas situações a qualidade do serviço assume o mesmo significado de satisfação, porém a qualidade de serviço é possível ser percebida sem ser experimentada, já a satisfação o cliente tem que experimentar para avaliar.

Quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com bancos, estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar. Essa diferenciação pode oferecer uma maior possibilidade de escolha para o consumidor e, com isso, estabelecer a diferença entre sucesso e fracasso financeiro (BATESON; HOFFMAN, 2001, p.363).

A percepção da qualidade do serviço percebida pelo cliente na hora da entrega pode ser diferente da sua expectativa por alguns motivos como, por exemplo: poucos recursos para atender suas expectativas, expectativas inapropriadas ou modelos de atendimento inadequado (JOHNSTON; CLARK, 2002).

2.5.2 A Qualidade voltada para o atendimento

Para Pilares (1989) todas as pessoas que tem algum tipo de contato com o cliente esta envolvida na função de atendimento. Para o cliente não importa em qual nível hierárquico está o funcionário e qual sua função, o que importa é como ele é atendido. Ele busca o reconhecimento da organização sobre sua importância para a mesma, quer que o funcionário reconheça seu valor e favoreça a realização do serviço.

Lobos (1991) define qualidade por tudo o que é feito durante o atendimento para que atingir a satisfação do cliente. São todas as ações, informações, resoluções de problemas e tempo de espera.

A importância dos bancos na vida do Brasil e dos brasileiros exige, da comunidade financeira, desafios constantes para a melhoria dos serviços oferecidos a seus clientes. Conscientes de suas responsabilidades, as instituições bancárias têm investido significativamente em ações destinadas a oferecer atendimento personalizado e de alta qualidade a todos os seus clientes e usuários. Somadas à oferta de produtos e serviços inovadores, essas medidas elevam o relacionamento dos bancos com seus públicos ao patamar de transparência e confiança exigido pelo ambiente econômico do país, cada vez mais moderno e vibrante (FEBRABAN, 2007, p.3).

O atendimento é uma atividade simples, porém se torna complexa devido ao fato de se relacionar com seres humanos. Cada pessoa tem um jeito de pensar, de agir, sendo que às vezes uma palavra errada ou em tom errado pode gerar complicações em um atendimento. A forma de se expressar é muito importante para que o cliente, muitas vezes já cansado de esperar ou com algum problema pessoal, resolva seus problemas e se satisfaça. Há empresários e empregados com a preocupação em realizar atendimentos mais humanos e profissionais. Nessa relação se envolvem vários aspectos como: leis, rotinas internas que devem ser seguidas,

práticas comerciais entre outras. Não basta somente querer melhorar o atendimento, tem que saber como é possível realizar tal ação com os recursos disponíveis (DANTAS, 2004).

“As expectativas e necessidades dos clientes são formadas com base em seus desejos, experiências passadas, e comunicação boca a boca e externa” (NETO, 2006, apud PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991,p.5).

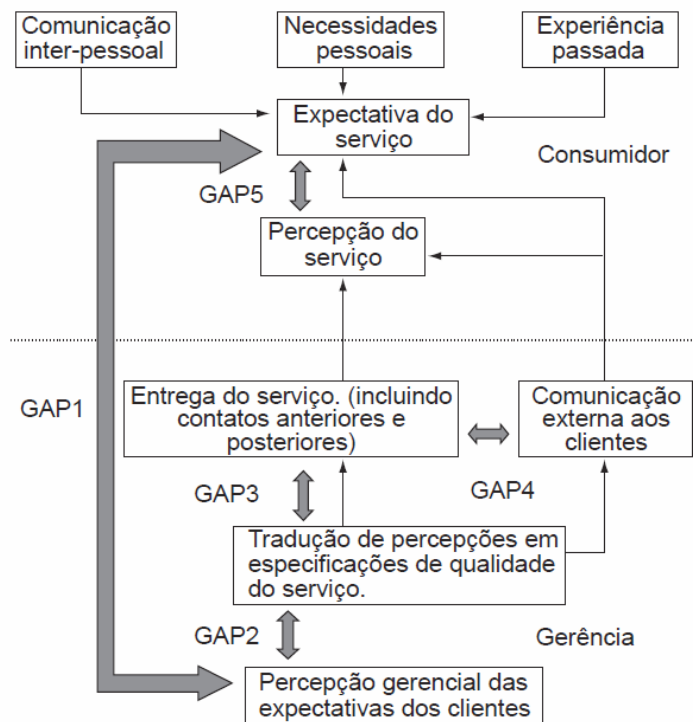
De acordo com Shiozawa (1993) cada vez mais os clientes estão se tornando insatisfeito com os atendimentos, cerca de 90% dos clientes não voltarão a utilizar os serviços, irão procurar outra instituição, pois há muitas outras empresas prestando os mesmos serviços, fazendo com que essa insatisfação também reflita nos fornecedores, pois é cinco vezes mais difícil conseguir um cliente novo do que manter o atual, tornando o funcionário da instituição muitas vezes desmotivado. Por isso a grande importância de investir nos atendimentos.

2.5.3 Modelo SERVQUAL

Gianessi e Correa (1994) caracterizam o trabalho dos 5 *gaps* de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) como um dos principais em relação a qualidade de serviços. Essa estrutura é utilizada para identificar os “*gaps*” que afetam a percepção da qualidade dos serviços. Esses “*gaps*” são considerados grandes obstáculos na busca pela excelência no atendimento em uma empresa. Os cinco “*gaps*” são:

- 1) *Gap 1* – percepção da empresa sobre a expectativa dos clientes;
- 2) *Gap 2* – percepção da empresa sobre a expectativa do cliente e desenvolvimento de proposta e padrão do serviço;
- 3) *Gap 3* – desenvolvimento de proposta e padrão do serviço e desempenho dos mesmos;
- 4) *Gap 4* – diferença entre o serviço atual e o prometido;
- 5) *Gap 5* – a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

Figura 2 – Modelo *gap* de qualidade de serviço.



Fonte: PARASURAMAN et al. (1985:44).

Segundo Muller e Penido (2005, p.33) a sigla *GAP* significa *Global Audit Points* (pontos de auditoria integral), e sua metodologia “baseia-se no atendimento a pontos básicos que abrangem todos os aspectos relevantes da gestão de qualquer organização”.

Conforme Toledo e Ferreira (1999) *gaps* são lacunas que ocorrem durante a prestação de serviços e podem afetar a qualidade do mesmo. E de acordo com Zeithaml e Bitner (2003) essas lacunas devem ser eliminadas para que as expectativas e percepções dos clientes sejam igualadas, satisfazendo-os e criando relacionamentos de longo prazo.

O *Gap*, ou diferença entre expectativa e percepção de desempenho, além de ser uma medida da satisfação do cliente, também seria uma medida da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica. Essas dimensões da qualidade seriam características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que somadas resultariam no serviço como um todo, sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo (NASCIMENTO, 2010, p. 15, apud MIGUEL; SALOMI, 2004).

De acordo Neto (2006, apud PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1990), a partir da estrutura dos 5 *gaps*, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram, um modelo chamado SERVQUAL para analisar a percepção de um cliente em relação ao serviço recebido. Esse modelo foi desenvolvido a partir de

pesquisas qualitativas e quantitativas. O questionário desse modelo possui duas etapas com 22 questões cada, uma é sobre as expectativas dos clientes e a outras sobre a percepção de um serviço executado. Cada questão recebe uma pontuação de 1 a 7, onde 1 significa “discordo inteiramente” e “concordo inteiramente”. Nesse modelo foram definidas 5 dimensões da qualidade de serviço, são eles:

- 1) Tangibilidade – elementos físicos, como os equipamentos, materiais, aparência física da instalação, empregados.
- 2) Confiabilidade – cumprir com o serviço que foi prometido;
- 3) Presteza – disposição para oferecer o serviço com rapidez e agilidade;
- 4) Segurança – percepção do cliente sobre a habilidade do funcionário em atender suas necessidades e oferecer confiança;
- 5) Empatia – cuidado do funcionário em oferecer atendimento a cada cliente.

Esse modelo serve como “um quadro referencial para a organização de serviços, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços e do marketing de serviços” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.426).

Segundo Neto (2006, p. 3, apud PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991) o modelo SERVQUAL “é universal e pode ser aplicado em qualquer organização de serviços”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Metodologia é o conjunto de processos, métodos e caminhos que a empresa deve seguir para atingir os objetivos propostos (ANDRADE, 2001).

Segundo Cervo e Bervian (2002) o método científico busca entender a veracidade dos fatos. Porém ele apenas dá acesso às informações, para entender realmente os fatos é necessária reflexão deles. Método científico é um instrumento de trabalho eficiente porém seu resultado depende do usuário, ele precisa saber analisar e entende-los para dar sentido a pesquisa.

Appolinário (2012) afirma que, o método científico consiste nas seguintes etapas: observação, geração de hipóteses, experimentação e generalização.

Os procedimentos metodológicos estão relacionados a metodologia do estudo. Eles ao podem ser definidos de forma livre, a fundamentação teórica é quem dá suporte a definição dos objetivos e metodologia do estudo (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

A metodologia científica é de grande importância na elaboração deste estudo, pois direciona para os procedimentos corretos que devem ser utilizados na busca pela resposta do problema e o alcance dos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa é estabelecer limites de investigação, para que seja aprofundado o tema. Para essa delimitação é necessário conhecer o tema. A limitação da pesquisa pode ocorrer em relação ao assunto, a extensão ou a uma série de fatores como: econômico, humanos ou por prazo (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Este estudo, quanto a abordagem do problema, é caracterizado por qualitativa, que na concepção de Appolinário (2012) neste tipo de pesquisa, a coleta de dados acontece por meio da interação do pesquisador juntamente com o fenômeno a ser pesquisado, onde o próprio pesquisador interpreta e dá sentido a pesquisa. Neste estudo, os dados foram coletados e analisados pelo próprio pesquisador.

Quanto aos fins de investigação, o estudo caracterizou-se como pesquisa comparativa, que de acordo com Appolinário (2012), busca comparar dois grupos

em condições diferentes. Na mesma linha de pensamento Andrade (2001) diz que são realizadas comparações, tanto de grupos atuais e antigos ou entre sociedades em diferentes níveis de desenvolvimento, com intuito de averiguar diferenças e semelhanças. Neste estudo, foi comparada a percepção dos clientes e dos funcionários, para encontrar as diferenças nas percepções.

Para realizar estas comparações foi utilizado o modelo SERVQUAL que possibilita avaliar a qualidade do serviço oferecido pela instituição. Esse modelo analisa os *gaps* existentes entre as expectativas dos clientes e o que realmente é oferecido no serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Como meio de investigação foi utilizado a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, segundo Andrade (2001) traz informações de um determinado fato através de documentos publicados, aberto ao público, e este estudo utilizou a história disponível no site da instituição para descrever o histórico da mesma.

O estudo de caso, de acordo com Cervo e Bervian (2002), busca pesquisar sobre um indivíduo, grupo ou comunidade visando identificar os aspectos vividos por eles, o que caracteriza este estudo, pois ele buscou identificar as percepções dos clientes e funcionários em uma instituição.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OBJETO DE ESTUDO

Segundo Roesch (1999) o estudo pode ser de apenas um departamento da empresa buscando diagnosticar o funcionamento do setor ou pode ser estudada toda a organização, quando a proposta é de reestruturação da organização.

A pesquisa foi realizada em uma agência de grande porte da Caixa Econômica Federal localizada na cidade de Criciúma/SC com os funcionários que fazem parte do processo de atendimento e clientes que utilizam os serviços da agência.

A Caixa Econômica Federal iniciou suas atividades em 12 de janeiro de 1861, quando Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, fundando a Caixa Econômica da Corte. Em 1931 a caixa iniciou a operação de empréstimo consignado para pessoa física e três anos mais tarde assumiu a exclusividade de empréstimo sobre penhor, extinguindo as casas de prego particulares. Em 1º de junho de 1931, no Rio de Janeiro, foi assinada a primeira hipoteca para aquisição de

imóvel. Em 1986 a Caixa incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) tornando-se a “maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico” e “principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH)”. Em 1990 centralizou todas as contas vinculadas no FGTS que antes eram administradas por mais de 70 instituições financeiras (BRASIL, 2015b).

Ao longo de sua trajetória, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população ao atender necessidades imediatas do povo brasileiro, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. E também ao proporcionar o sonho de uma vida melhor com as Loterias Federais, que detêm o monopólio desde 1961 (BRASIL, 2015b).

A Caixa Econômica Federal atende em todo o Brasil correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas. Hoje, esta com a marca consolidada no mercado “como um banco de grande porte, sólido e moderno” e é a principal agente das políticas públicas do governo federal (BRASIL, 2015b).

Divulgado no site do PROCON (2014), a Fundação PROCON SP publica pesquisas mensais relativas a taxas de operações de empréstimo e cheque especial, praticadas pelas instituições financeiras e, por vezes, verifica-se que essa instituição financeira apresenta as menores taxas de juros para estas operações, o que representa verdadeiro incentivo para a conquista de novos clientes ou uso maior das linhas de crédito por aqueles com os quais a instituição já mantém relacionamento.

Em relação à pesquisa com os funcionários, estas foram realizadas com todos os 22 funcionários que participam do atendimento em cinco setores da agência: pessoa jurídica, pessoa física, FGTS (fundo de garantia por tempo de serviço), habitação e caixa, o que faz com que este estudo seja censo, que na concepção de Malhora (2001), quando a população é pequena e é optado por realizar o estudo com todos os elementos dela é realizado o censo.

Já a pesquisa com os clientes foi realizada com 123 clientes da Caixa, onde foi utilizada a técnica não probabilística de amostragem por conveniência. Amostra é um subgrupo da população que é escolhido para participar do estudo. Na amostragem por conveniência, segundo Malhotra (2001, p.306), os entrevistados

não são selecionados a partir de um determinado critério, e sim “são escolhidos pois se encontram no lugar exato no momento certo”. A vantagem dessa amostragem é que o tempo gasto para coletar as informações é menor se comparado as outras, devido ao fato de não ter que ficar esperando o entrevistado com as características selecionadas chegar.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Deve-se ser elaborado um plano para a coleta de dados, especificando os pontos a ser pesquisados, técnicas e instrumentos que serão utilizados e critérios para selecionar quem será entrevistado e quem responderá aos questionários (ANDRADE, 2001),

Para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. Segundo Andrade (2001) dados primários são aqueles materiais que ainda não foram analisados, são documentações pessoais e secundários é tudo aquilo que já foi publicado e todos tem acesso. Nos questionários foram utilizados dados primários, já na descrição da instituição foram utilizados dados secundários.

Como técnica e instrumento para coleta de dados foi utilizado o questionário com perguntas fechadas. De acordo com Marconi e Lakatos (2008), o questionário é composto por uma sequencia de perguntas com alternativas prontas para serem respondidas. Neste tipo de coleta de dados, o pesquisado não se identifica e o investigador não precisa estar presente quando o pesquisado foi responder. Complementa Andrade (2001, p.149), “as perguntas devem ser muito claras e objetivas”, pois o entrevistador pode não estar presente para tirar duvidas. As perguntas podem ser fechadas ou abertas. Fechadas são aquelas em que já possuem opção de resposta com o espaço para assinalar a escolhida, já as perguntas abertas dão liberdade de resposta e fornecem mais informações, porém dificultam a análise dos dados.

Os questionários aplicados aos funcionários foram realizados no dia 29 de março de 2016, já os questionários com os clientes foram realizados do dia 29 de março até 05 de abril de 2016, após os clientes serem atendidos, eram abordados e questionados se poderiam responder ao questionário de avaliação sobre atendimento.

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Os questionários utilizados na pesquisa foram desenvolvidos com base nas cinco dimensões do modelo SERVQUAL, que são tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia.

O modelo SERVQUAL fornece um “esqueleto” básico por meio do seu formato de expectativas e percepções que inclui sentenças para cada uma das cinco dimensões da qualidade de serviço. Esse “esqueleto” pode ser adaptado quando necessário e complementado para atender as características/necessidades de pesquisas específicas de uma organização em particular (BRITO, 2013 apud LOURES, 2009, p.4).

As perguntas do questionário foram adaptadas, conforme a necessidade da pesquisa do estudo, a partir da estrutura do instrumento do modelo SERVQUAL.

Para as respostas do questionário foi utilizada a escala Likert, que segundo Baker (1995), os entrevistados especificam o nível de concordância em uma escala de pontos, onde a maior a pontuação significa uma maior concordância com a afirmação. Esta escala foi desenvolvida para medir os níveis de aceitação dos consumidores sobre produtos e serviços. Mattar (2001) complementa que neste tipo de escala as pesquisas são mais práticas e simples tanto para o pesquisador quando para o respondente. Na pesquisa será utilizado a pontuação de 0 a 5, onde 0 não sabe responder, 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 neutro, 4 concordo, 5 concordo totalmente.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Marconi e Lakatos (2008) a análise dos dados demonstra as relações que existem entre o fato analisado com outros fenômenos. Nesta etapa de análise, o pesquisador obtém respostas as suas perguntas, estabelecendo relações entre as informações recebidas e as suposições.

Neste estudo foi realizada uma comparação dos dados resultantes dos questionários para verificar as diferenças entre as percepções dos clientes e as expectativas dos funcionários. A análise de conteúdo classifica palavras e parágrafos, estabelecem indicadores quantitativos que devem ser analisados, interpretados e explicados pelo entrevistador. Nesta análise foi realizada uma tabulação, que Marconi e Lakatos (2008) definem como a organização dos dados em tabelas, onde seja possível identificar as semelhanças que existem entre si, ou

seja, os dados são sintetizados possibilitando uma melhor compreensão e análise e sua permitindo a representação gráfica.

3.5 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em um quadro, serão sintetizados todos os procedimentos metodológicos do presente estudo. Segue abaixo, a síntese do delineamento da pesquisa:

Quadro 2 – Síntese do delineamento da pesquisa.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar as variáveis de atendimento conforme o modelo de SERVQUAL	Comparativa	Bibliográfica	Secundário	Questionário	Questionário	Qualitativa
Aplicar a pesquisa sob a percepção de clientes e funcionários sobre o processo de atendimento	Comparativa	Estudo de caso	Primários	Questionário	Questionário	Qualitativa
Identificar as lacunas entre as diferentes percepções identificando possíveis mudanças.	Comparativa	Estudo de caso	Primários	Questionário	Questionário	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Toda empresa para obter sucesso deve ter um planejamento estratégico, e com a Caixa Econômica não é diferente. Segundo Ferreira Junior (2015) o planejamento da caixa é formal e periódico e apresentado aos funcionários de forma escrita, deduzindo-se que o modelo estratégico é normativo, pois envolve varias etapas.

A avaliação do desempenho dos executivos não é realizada exclusivamente com base no cumprimento das metas orçamentárias. A empresa pesquisada utiliza outros critérios, que incluem o desempenho individual, indicadores financeiros e não financeiros (FERREIRA JUNIOR, 2015).

Segue abaixo o plano estratégico da caixa:

Figura 2 – Mapa Estratégico da Caixa Econômica Federal



Fonte: Ferreira Junior (2015, p. 68).

Conforme é possível visualizar no plano estratégico da Caixa, os processos internos estão ligados às questões analisadas neste capítulo no questionário aplicado. O questionário possui 12 afirmações que medem o grau de satisfação nas cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, sendo atribuído uma nota de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito.

Após a tabulação dos dados pode-se calcular as médias das variáveis das expectativas (funcionários) e percepções (clientes) e em seguida encontrar o *gap*, onde é calculado a partir da subtração da média de expectativa pela média de percepção.

As afirmações foram divididas segundo cada aspecto e elaboradas uma tabela para cada um deles.

4.1 ASPECTOS TANGÍVEIS

Os aspectos tangíveis segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), são os elementos físicos da instalação, como os equipamentos, materiais e aparência dos funcionários. Para avaliar esta dimensão foram elaboradas duas afirmações obtendo-se os seguintes resultados:

Quadro 3 – Aspectos tangíveis.

ASPECTOS TANGÍVEIS	FUNCIONÁRIOS	CLIENTE	GAP
Equipamentos modernos.	4,2	3,5	0,7
Ambiente físico agradável.	4,7	4,6	0,1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nos aspectos tangíveis as expectativas foram maiores do que as percepções nas duas afirmações. O *gap* da afirmação “ambiente físico agradável” é bem pequeno, de apenas 0,1. Já sobre “equipamentos modernos” houve uma diferença maior, ficando a expectativa com uma média de 4,2 pontos e a percepção com 3,5 pontos, resultando num *gap* de 0,7, demonstrando assim que a agência esta bem próxima a atingir suas expectativas no ambiente físico agradável, mas demonstra uma falha na expectativa de equipamentos modernos.

Moreira (1996) mede a qualidade do serviço através da identificação das necessidades e expectativas do cliente sobre o serviço para que ele fique satisfeito

onde, nesta dimensão a modernidade dos equipamentos não está atendendo estas expectativas e necessidades, logo os deixando insatisfeito.

4.2 ASPECTOS DE CONFIABILIDADE

Esta dimensão esta relacionada a capacidade de cumprir com o serviço no tempo prometido, com confiança e exatidão, sem erros ou modificações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS,2000). Nesta dimensão foram elaboradas duas afirmações obtendo-se os seguintes resultados:

Quadro 4 – Aspectos de confiabilidade.

ASPECTOS DE CONFIABILIDADE	FUNCIONÁRIOS	CLIENTE	GAP
Serviço realizado no tempo prometido.	3,9	2,4	1,5
Serviço prestado de forma correta.	5	3,5	1,5

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nos aspectos de confiabilidade as afirmações possuem *gaps* iguais. A expectativa em relação ao “serviço prestado de forma correta” está com a pontuação máxima de 5,0 pontos, porém as percepções estão bem abaixo 3,5 pontos, já no “serviço realizado no tempo prometido” a expectativa não é a máxima com 3,9 pontos, porém a percepção está bem abaixo com 2,4 pontos, ambos gerando *gap* de 1,5.

Estes *gaps* mostram uma lacuna entre o ofertado e o recebido pelos clientes, provocando assim a insatisfação dos mesmos. Segundo Lobo (1991) a qualidade do atendimento está relacionada com as ações, informações, resoluções de problemas e tempo de espera que é oferecido ao cliente para alcançar a sua satisfação.

Como demonstrado em seu planejamento estratégico na dimensão de processos internos atrelados ao nicho de atendimento e relacionamento, a instituição se propõe em ter excelência no atendimento e relacionamento, sendo assim para que isso aconteça existe a necessidade de readequação de suas estratégias quanto a confiabilidade, visto que como este quesito afeta diretamente a vida do cliente, seja com disponibilidade de tempo ou a correta prestação dos serviços e que podem acarretar em um problema financeiro.

4.3 ASPECTOS DE PRESTEZA

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os aspectos de prestação envolvem a rapidez, clareza nas informações e prontidão ao ajudar o cliente. Foi desenvolvida a uma afirmação com o seguinte resultado obtido:

Quadro 5 – Aspectos de prestação.

ASPECTOS DE PRESTEZA	FUNCIONÁRIOS	CLIENTE	GAP
Boa vontade dos funcionários em ajudar.	5,0	3,5	1,5

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nos aspectos de prestação a afirmação sobre a “boa vontade dos funcionários em ajudar” possui uma percepção com pontuação boa, porém se comparada a expectativa dos funcionários o *gap* acaba sendo alto, pois as expectativas atingem a pontuação máxima de 5 pontos não sendo percebida pelos clientes da mesma forma.

Segundo Pilares (1989) o cliente busca o reconhecimento sobre a sua importância para a empresa e que isto favoreça a realização dos serviços, contradizendo o que foi analisado neste aspecto, pois o funcionário acredita ter boa vontade em ajudar mais isto não está sendo percebido pelo cliente, necessitando um ajuste nas estratégias referentes a prestação para que o cliente sinta que o funcionário está pronto e com vontade de resolver seus problemas.

Ainda dentro do planejamento do banco, pode-se encontrar um de seus objetivos como, facilitar e agilizar o acesso a produtos e serviços através de canais adequados. Com esta constatação se faz necessário uma revisão neste aspecto afim de diminuir a lacuna.

4.4 ASPECTOS DE SEGURANÇA

Neste aspecto, é levada em consideração a garantia de um serviço bem feito, a habilidade do funcionário, credibilidade nos serviços, ausência de perigo em relação a segurança física (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS,2000). Foram desenvolvidas quatro afirmações obtendo-se os seguintes resultados:

Quadro 6 – Aspectos de segurança.

ASPECTOS DE SEGURANÇA	FUNCIONÁRIOS	CLIENTE	GAP
Conhecimento do funcionário sobre os produtos e serviços.	5,0	4,1	0,9
Educação dos funcionários.	5,0	3,9	1,1
Credibilidade passada pelo funcionário.	5,0	3,7	1,3
Segurança dentro da agência.	4,6	3,9	0,7

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nos aspectos de segurança as pontuações das percepções são consideradas boas, todas estão acima de 3,7. Três afirmações possuem pontuação máxima nas expectativas, são elas “conhecimento do funcionário sobre os produtos e serviços”, “educação dos funcionários” e “credibilidade passada pelo funcionário”. A afirmação com menor *gap* é a de “segurança dentro da agência”, com a expectativa de 4,6 pontos, percepção de 3,9 pontos e *gap* de 0,7. Já a com maior *gap* de 1,3 é de “credibilidade passada pelo funcionário” com expectativa de 5,0 pontos e percepção de 3,7 pontos. Ou seja, os clientes se sentem seguros dentro da agência, porém os funcionários não passam muita credibilidade nas negociações,

Segundo Bateson e Hoffman (2001) é necessário qualidade no serviço para que se obtenha sucesso perante aos concorrentes, porém analisando os *gaps*, neste aspecto o banco deixa um pouco a desejar, por muitas vezes perdendo seus clientes para os concorrentes trazendo prejuízos a instituição.

4.5 ASPECTOS DE EMPATIA

O aspecto de empatia envolve a atenção individual e personalizada com cada cliente, com educação e empatia (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS,2000). Foram desenvolvidas três afirmações com os seguintes resultados:

Quadro 7 – Aspectos de empatia.

ASPECTOS DE EMPATIA	FUNCIONÁRIOS	CLIENTE	GAP
Explicações de forma clara e de fácil entendimento.	5,0	4,1	0,9
Facilidade de manuseio do <i>Internet banking</i> .	4,5	3,0	1,5
Acessibilidade dos serviços por telefone.	4,4	2,1	2,3

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nos aspectos de empatia as expectativas foram altas, porém não foram correspondidas pelas percepções. A afirmação “explicações de forma clara e de fácil

entendimento” possui 0,9 de *gap*, é o menor neste aspecto, com expectativa com pontuação máxima e percepção com 4,1 pontos. A afirmação “facilidade de manuseio do *internet banking*” não é a que possui o *gap* mais alto, porém necessita de melhorias, pois a expectativa é de 4,5 pontos enquanto as percepções com 3,0 pontos, gerando um *gap* de 1,5. Já a afirmação sobre “acessibilidade dos serviços por telefone” possui um *gap* muito elevado de 2,3, pois as percepções são bem baixas com 2,1 pontos enquanto as expectativas possuem 4,4 pontos.

Segundo Almeida (1995) os clientes devem ter atenção máxima para que a empresa tenha qualidade, porém neste aspecto não está sendo observada está atenção devido aos resultados dos *gaps*, que foram altos. Se o cliente possuísse toda essa atenção descrita pelo autor teria, por exemplo, mais acessibilidade dos serviços por telefone e explicações mais esclarecedoras.

Porém, segundo a FEBRABAN (2007, p.10) já estão sendo realizadas ações para melhorar nos canais para contato telefônico com a caixa, como ampliações dos canais de telefonia que tem como objetivo “otimizar a disponibilidade tecnológica de acesso ao call center” onde já se obteve resultados na redução nas filas de espera, ou a unificação dos números 0800, onde tem como objetivo facilitar o contato com a caixa independente do público-alvo, percebendo-se uma preocupação do banco com este canal.

Já no caso da internet é um canal que vem crescendo como meio de interação entre o banco e o cliente, onde segundo divulgação da CIAB (2014), em 2014 as transações pelo *internet banking* representaram 41% do total de transações enquanto nos caixas eletrônicos foram registrados apenas 21%. Ainda no final de 2014 houve um crescimento de 22% na quantidade de contas vinculadas ao *internet banking*, onde quase 50% das contas correntes ativas já estavam habilitadas para utilizar o canal. Porém, em levantamento realizado junto ao banco mostrou que as transações sem movimentações financeiras são maiores que as com movimentação financeira, sendo que, as transações com movimentação financeira acontecem com a mesma frequência tanto no *internet banking* quanto nas agências, isso devido a questões culturais como a insegurança de movimentações financeiras pelo canal. Com o aumento de usuários de smartphone aumentou também as transações via *mobile banking*. Nos últimos cinco anos aumentaram em 209% ao ano as transações por este canal.

É necessária uma adequação do banco nestes aspectos, visto que os clientes estão insatisfeitos e a utilização destes canais estão em constante crescimento.

4.6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Para uma melhor visualização dos *gaps*, foi realizada uma média do *gap* em cada aspecto analisado. Segue dados no Quadro 8:

Quadro 8 – Média dos *gaps* por aspecto.

	Funcionários	Clientes	GAP
Confiabilidade	4,4	2,9	1,5
Empatia	4,6	3	1,6
Presteza	5	3,5	1,5
Segurança	4,9	3,9	1
Tangibilidade	4,4	4	0,4

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Após as análises verificou-se que o aspecto com menor *gap* é o de tangibilidade, ou seja, a perspectiva dos clientes estão próximas as expectativas dos funcionários, porém na afirmação sobre a modernidade dos equipamentos o *gap* foi um pouco mais alto, de 0,7, o que já deve ser analisado e realizado ajustes neste quesito.

Já em contradição ao um aspecto com *gap* baixo, encontra-se a empatia, com um *gap* bem alto de 1,6, mostrando problema que deve ser analisado com certa urgência para alcançar a satisfação dos clientes. Neste aspecto as afirmações que possuem maior *gap* são as afirmações “acessibilidade de serviços por telefone” com *gap* de 2,3, e “facilidade de manuseio do *internet banking*” com um *gap* de 1,5, questões estas que devem ser revistas e adaptadas, necessitando de uma atenção especial, pois esse tipo de acessibilidade é o que os clientes cada vez mais buscam para resolver seus problemas de forma mais pratica, sem a necessidade de ir pessoalmente ao banco.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ramo de mercado cada vez mais competitivo como o bancário, pesquisar os *gaps* (lacunas) entre os atendimentos oferecidos pela equipe de atendimento destas instituições e a percepção do que realmente foi entregue, considerando a opinião dos clientes, se faz necessário para uma evolução constante das instituições.

Diante disto, o presente estudo se desenvolveu sob o seguinte objetivo: analisar, sob a ótica de funcionários e clientes, quais os *gaps* do atendimento na percepção dos públicos em um estabelecimento bancário público localizado na cidade de Criciúma.

O primeiro objetivo específico é “identificar as variáveis de atendimento conforme o modelo de SERVQUAL”, elas foram identificadas por meio de pesquisas bibliográficas, as variáveis são: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. O segundo é “aplicar a pesquisa sob a percepção de clientes e funcionários sobre o processo de atendimento”, onde foi realizada uma pesquisa com os clientes e funcionários de uma agência da Caixa Econômica, por meio de questionários, para verificar suas opiniões sobre alguns aspectos do atendimento. Depois de coletados, os dados foram tabulados, comparados e analisados, assim, alcançando o ultimo objetivo “identificar as lacunas entre as diferentes percepções identificando possíveis mudanças”, onde pode ser calculado calculando os *gaps* existentes entre as expectativas e as percepções. Através das análises dos *gaps* foi possível verificar em quais pontos a agência está satisfazendo seus clientes e em quais pontos precisa melhorar.

Um ponto satisfatório para os clientes se encontra na questão do ambiente físico da agência ser agradável, onde a expectativa foi praticamente igual a percepção, mostrando que não existe diferenciação e também tem um bom número avaliativo.

Como um ponto a ser melhorado, destaca-se a falta de acessibilidade dos serviços por telefone. Mesmo com as melhorias que já vem sendo implantadas ainda há muitos clientes insatisfeitos, e como as pessoas buscam cada vez mais a acessibilidade e facilidade, este ponto deve ser analisado e implantado ações de melhorias para uma melhor satisfação de todos. Levando em consideração que algumas situações não podem ser resolvidas por telefone há muitas que podem, e

são essas que merecem uma atenção especial, até mesmo para evitar filas nas agências e possíveis reclamações.

Outra questão quanto à acessibilidade que também apresenta *gap* alto encontra-se a questão do *internet banking* que nos últimos cinco anos cresceu consideravelmente as transações por este canal. Há pessoas que ainda não utilizam este canal por medo e insegurança de serem vítimas de *hackers* e preferem ir até as agências para realizarem as transações presencialmente, mas com o crescimento do *internet banking*, deve ser investido ações que permitam ao usuário entender bem como este canal funciona, as facilidades oferecidas, as formas seguras de realizar pagamentos, transferências e tudo o que é permitido realizar pelo mesmo.

Outro ponto negativo é sobre a realização do serviço no tempo prometido, onde os clientes apontam uma insatisfação quanto a esta informação. Apesar de que a expectativa dos funcionários não ter sido alta a percepção dos clientes foram ainda mais baixas, gerando um *gap*. Assim, se os funcionários já têm este ponto como problema e os clientes sentem isso como um grave problema também é necessário que se procure a correção dos fatores que levam a esta conclusão pelos dois públicos.

Recomenda-se que seja feito levantamentos periódicos para avaliação do treinamento oferecido pela caixa a seus funcionários concursados, assim aproveitando de forma benéfica os pontos negativos destacados pelos clientes para aprimorar o atendimento, para que a percepção dos clientes seja melhor vista e que assim fiquem satisfeitos, contribuindo para o atingimento das metas do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John Eric. **A gestão eficiente do tempo**. Portugal: Europa-América, 1988. 200 p.

ALMEIDA, Ricardo Cintra de. **Bancos, sistemas da qualidade e resultado: um estudo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998. 97p.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você: O que você não pode deixar saber sobre qualidade em serviços e clientes**. 20. ed. Salvador. Casa da Qualidade, 1995.

AMADO, Adriana Moreira; PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luis. **Sistema financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 311p.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Alas, 2001.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. rev. e atual São Paulo: Cengage Learning, 2012. 226 p.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed São Paulo: Atlas, 2007. 716 p.

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARNES, J. G. Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. **Psychology & Marketing**, v.14, n.8, pp. 765-90, 1997. Disponível em: <<https://www.theinternationaljournal.org>>. Acesso em: 08 out. 2015.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2008. 326p.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas; SIMONINI, Lúcia. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495 p.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Relatório de estabilidade financeira**. 2015. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/https/estabilidade/2015_03/refP.pdf>. Acesso em: 12 out. 2015.

----- b. Caixa Econômica Federal. História, 2015. Disponível em: <<http://intranet.caixa/a-caixa/historia-1>>. Acesso em: 09 nov 2015.

BRITO, Osias Santana de. **Mercado financeiro: estruturas, produtos, serviços, riscos e controle gerencial**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2013. 386 p.

BULGACOV, Sérgio. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. 187 p.

CAMPOMAR, Marcelo Barbieri. **Economias de escala e de escopo na fixação de preços em Marketing: Estudo de caso no setor bancário**. São Paulo, 2012. 172 p. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11062012-154931/es.php>>. Acesso em: 29/09/2015.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 603 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CIAB. **Pesquisa FEBRABAN da tecnologia bancária 2014**, n. 56, p. 4-12, 2015. Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/revistaciab_56_abr15?e=15550915/12292334>. Acesso em: 14 mar. 2016.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. Brasília, DF: Editora Senac, 2004. 173 p.

DCI. Diário comércio indústria e serviço. “Foco econômico”: um sistema bancário brasileiro está preparado para um cenário de crise. **Finanças**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/financas/foco-economico-sistema-bancario-brasileiro-esta-preparado-para-um-cenario-de-crise-id317707.html>>. Acesso em: 12 out. 2015

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. 2007. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/arquivo/Cartilha/Acoes%20de%20melhoria%20no%20Atendimento.pdf>>. Acesso em: 21/04/2016.

FERREIRA JUNIOR, Orilso. **O planejamento estratégico caixa + 10 na percepção de gerentes e empregados de uma agência**. 2015. 114 p. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2015/dissertacao_orildo_junior_2015.pdf>. Acesso em: 14/04/2016.

FERRELL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000. 306 p.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537 p.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 233 p.

GODOI, Christiane Kleinubing (Org.); MELLO, Rodrigo Bandeira de. (Org.); SILVA, Anielson Barbosa (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.

HINDLE, Tim. **Como administrar o tempo**. São Paulo: Publi Folha, 1999. 72 p.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002. 562 p.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública**: teoria e prática. 9. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. 366 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

_____. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pretice Hall, 2003. 593 p.

LACERDA, Cícera Adriana S.; ALBUQUERQUE, Daud Lincoln L. NETO, Gilvan L. **Pesquisa do gap de percepção dos clientes como orientação da melhoria na estratégia de atendimento em correspondentes bancários na rmr**. 2012. 15 p. Artigo. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2012/36/2012_36_4684.pdf>. Acesso em: 08 out. 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Marketing de serviços**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991. 163 p.

LOBOS, Júlio. **QUALIDADE! através das pessoas**. 10. ed. São Paulo: J. Lobos, 1991. 184 p.

MALHOTRA, Narech K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Trad. De N. Montingelli Jr. e A. A. de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 277 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008. 464 p.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996. 619 p.

MULLER, Aderbal Nicolas; PENIDO, Eduardo. **Auditoria integral: a metodologia GAP**. Curitiba: Juruá, 2005. 215 p.

NASCIMENTO, Cristiane Dorvalina Melo do. **Avaliação da qualidade na prestação de serviço através da Aplicação da escala servqual em uma empresa distribuidora**. 2010. 17 p. Artigo. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3006.pdf>. Acesso em: 08 out. 2015.

NETO, Leonardo Francisco Figueiredo. **Método servqual: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas**. 2006. Artigo. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/415.pdf>. Acesso em: 08 out. 2015.

OLIVEIRA. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

PALADINI. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2 ed São Paulo: Atlas, 2004. 339 p.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for the future research**. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 40-50, 1985.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. São Paulo: Ed. Nobel, 1989. 87 p.

PROCON. Proteção ao consumidor. **Direito de atendimento e orientação ao consumidor**. SP, 2015. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/ranking_fundacao_procon_sp_2014.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

RAMOS, Anália Saraiva Martins; COSTA, Fabrício de São Paulo H. A. Rubim. Serviços bancários pela Internet: um estudo de caso integrando a visão de competidores e clientes. **Rac**, v. 4, n. 3, p.133-154, Set/Dez. 2000. Artigo. Disponível em: <www.sumarios.org>. Acesso em: 02 out. 2015.

REIS, Roberta Teixeira. **Gestão do tempo e qualidade de vida como fatores de produtividade no trabalho**. Monografia. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/857/2/20300778.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusões, dissertações e estudos de caso**. Colaboração Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993. 129 p.

SINDICATO DOS BANCARIOS DO RIO DE JANEIRO. Bancário online. **Um novo cenário para o setor financeiro no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://www.bancariosrio.org.br/2013/opinia0/item/23160-um-novo-cen%C3%A1rio-para-o-setor-financeiro-no-brasil>>. Acesso em: 12 out. 2015.

SIQUEIRA, Alexis Cavicchini Teixeira de. **A história dos bancos no Brasil: das casas bancárias aos conglomerados financeiros**. Rio de Janeiro: COP Editora, 2007.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005. 465 p.

STALK JR., George; HOUT, Thomas M. **Competindo contra o tempo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993. 314 p.

TOLEDO, Geraldo Luciano; FERREIRA, Rosemary Lopes. **Qualidade de atendimento em serviços: o caso de um banco comercial**. 1999. 13 p. Artigo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 08 out. 2015.

YAMASHITA, Ana Paula N. Guardia. **A contribuição do Marketing de Relacionamento para a retenção de clientes de serviços bancários personalizados**. São Paulo, 2008. 109 p. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://portal.anhembi.br/>>. Acesso em: 29 set. 2015.

WALLACE, Thomas F. **A estratégia voltada para o cliente** vencendo através da excelência operacional. Rio de Janeiro: Ed. Campus, c1994. 285 p.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS DA CAIXA ECONÔMICA.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA AGÊNCIA BANCÁRIA.

Prezados Senhores(as), Eu Alexandra Serafin Possa, acadêmica do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), estou realizando uma pesquisa sobre a Satisfação dos serviços prestados pela agência bancária para a o trabalho de conclusão de curso, e gostaria contar com a sua colaboração para com o preenchimento da pesquisa de Satisfação que segue abaixo.

OBS: Gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial.

Responda assinalando: 0 – não sabe responder, 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – neutro, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente.

Os equipamentos disponíveis são modernos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O ambiente físico é agradável.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O serviço é realizado no tempo prometido.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O funcionário conhece bem sobre os produtos e serviços.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O serviço é prestado de forma correta.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Os funcionários possuem boa vontade em ajudar.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Os funcionários são educados.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Os funcionários passam credibilidade no momento do atendimento.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

As explicações dos funcionários são de forma clara e de fácil entendimento.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O *internet banking* é de fácil manuseio.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Os serviços são acessíveis por telefone.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Os clientes se sentem seguros dentro da agência.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Obrigada pela atenção!

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES DA CAIXA ECONÔMICA.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA AGÊNCIA BANCÁRIA.

Prezados Senhores(as), Eu Alexandra Serafin Possa, acadêmica do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), estou realizando uma pesquisa sobre a Satisfação dos serviços prestados pela agência bancária para a o trabalho de conclusão de curso, e gostaria contar com a sua colaboração para com o preenchimento da pesquisa de Satisfação que segue abaixo.

OBS: Gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial.

Responda assinalando: 0 – não sabe responder, 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – neutro, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente.

Os equipamentos disponíveis são modernos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O ambiente físico é agradável.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O serviço é realizado no tempo prometido.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Você conhece bem sobre os produtos e serviços.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Você presta o serviço de forma de forma correta.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Você possui boa vontade em ajudar.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Você é educado.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Você passa credibilidade no momento do atendimento.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Suas explicações aos clientes são de forma clara e de fácil entendimento.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

O *internet banking* é de fácil manuseio.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Você presta serviço por telefone.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Os clientes se sentem seguros dentro da agência.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Obrigada pela atenção!